

# 조직문화의 중요성: 초기 스타트업에 대한 투자 패러다임의 전환

이대화 (성균관대학교 기술경영학과 박사과정)\*

## 국문 요약

오늘날 세계 경제는 전례 없는 변동성과 함께 전통적인 투자 지표 또한 변화하며, '투자 동결기'라 불리는 시기가 도래했다. 이러한 상황에서 초기 단계의 스타트업은 즉각적인 수익 창출의 어려움으로 인해 자금 확보의 필요성을 절감하고 있다. 특히 재무 지표만이 투자 평가의 지표로 인정받던 과거와 달리, 부차적인 요소였던 조직문화가 회복 탄력성과 지속 가능성을 판단하는 핵심 요소로 부상하고 있다.

본 연구는 경쟁 가치 프레임워크(Competing Values Framework)와 조직문화 평가 도구(Organizational Culture Assessment Instrument)의 체계적 연구 접근법을 결합하여 투자자가 매력적으로 느끼는 초기 단계의 스타트업 조직문화 사이의 복잡한 상호작용을 심도있게 탐구하였다. 분석 결과, 외부 시장 환경에 적극적으로 반응하며 조직의 유연성과 안정성을 균형 있게 유지하는 스타트업 일수록 투자자의 관심을 받고 있다는 사실을 확인하였다. 또한 초기 단계의 스타트업 투자를 결정하는 과정에서 애드호크라시 문화와 마켓 문화 중심적 사고 방식이 중추적인 역할을 한다는 것을 강조하고 있다. 그리고 이번 연구 결과에서 주목할 만한 부분은 스타트업이 투자 유치 여부와 관계없이 구성원 관리에 있어서만큼은 클랜 문화를 지향하고 있으며, 이를 통해 조직 내에서 복지와 개인의 발전을 지원하는 것의 중요성을 다시 확인할 수 있었다.

또한 투자자들에게 주목을 받기 위한 핵심 요소로서, 마켓 문화 기반의 강한 리더십, 혁신을 향한 확고한 의지, 조직 내의 조화로운 협업이 강조되었다. 본 연구에서 도출된 로지스틱 회귀 모델은 88.3%라는 높은 예측 정확도를 보이며 초기 단계의 스타트업 조직문화와 성공적인 투자 유치 사이의 연관성을 깊이 있게 제시하고 있다. 이처럼 본 연구는 스타트업과 투자자들 모두에게 근거있는 가이드라인을 제공함으로써 학문적 및 실용적 측면에서 큰 의의를 지닌다.

핵심주제어: 초기 스타트업, 조직문화, 투자 성공 예측 요인, 경쟁 가치 프레임워크, 조직문화 평가 도구

## I. 서론

### 1.1. 연구배경

스타트업이 지니는 매력은 기존 산업 구조의 혁신, 소비자 행동의 전환, 그리고 경제 성장을 주도할 수 있는 잠재력에서 기인하고 있다. 스타트업은 야망과 혁신, 위험을 절묘하게 조합하여 혁신적 아이디어와 시장에서 지금까지 발견되지 않은 특별한 가치를 창출한다(Gompers et al., 2010). 오늘날 스타트업은 시장의 규모를 확장하거나 시장에 혁신을 가져오고, 일 자리를 창출한다는 점에서 국가 차원의 정책 결정과 시장의 역학 관계에 있어 영향력을 갖는다.

그러나 스타트업의 활동과 성장에는 일정 규모 이상의 자본이 필요한데, 초기 투자가 촉매제 역할을 하여 이들이 이론적 모델로부터 실체가 있는 제품이나 서비스를 통해 시장 입지를 형성할 수 있기 때문이다. 스타트업에서 투자 자본은 연구 개발, 운영의 확장, 인재 채용 및 공격적인 시장 점유율 증대에 필수적이다(Gompers et al., 2010).

요약하면, 투자 없이는 스타트업이 신속하게 성장하며 역동성을 갖추기란 거의 불가능에 가깝다.

그러나 최근의 경제 환경은 투자를 필요로 하는 스타트업 시장에 다소 불리하게 작용하고 있다. 전세계적인 경제 불황 및 불안정한 정치 상황, 다양한 경제적 변수들로 인해, 과거와 달리 투자자들이 투자에 있어 보수적인 태도를 견지하고 있기 때문이다. 이에 따라 오늘날의 스타트업에는 유망한 비즈니스 모델을 갖추는 것에서 더 나아가, 견고한 조직 구조와 안정적인 조직문화 구축하여 투자자에게 지속 가능성에 대한 신뢰성을 보장할 필요성이 제기되었다(Isenberg & Onyemah, 2016).

과거와 비교했을 때, 스타트업의 조직문화는 투자자의 고려 사항으로서 한 단계 더 중요한 입지를 갖게 된 것이다(Ahlers et al., 2015). 조직문화는 회사의 가치, 비전, 조직의 결속력, 도전적 상황에서의 전략적 접근 방식을 포괄한다. 현대 경제 환경에서 기술은 점차 모방이 가능하게 되었고, 시장의 변화 속도는 점점 빨라지고 있다. 이러한 맥락 속에서 조직문화는 조직의 회복력과 지속 가능성의 주요 지표로 간주되고 있다.

\* 주저자, 성균관대학교 기술경영학과 박사과정, dhwa1206@skku.edu

· 투고일: 2024-03-09 · 수정일: 2024-04-03 · 게재확정일: 2024-04-04

## 1.2. 연구목적

초기 스타트업의 여정은 빠른 혁신과 예견하기 어려운 불확실성으로 가득하다. Hofstede(1984)의 연구에 따르면, 조직문화는 이처럼 어려운 환경 속에서 비즈니스 의사 결정과 향후 방향성에 영향을 미치는 중요한 역할을 담당한다. 그러나 조직문화의 중요성을 일반적인 수준에서 다루는 연구는 잘 이루어지는 반면, 초기 단계 스타트업이 투자자에게 매력적인 선택지로 여겨지도록 하는 데 있어 조직문화가 어떠한 역할을 갖는지에 대한 면밀한 연구는 미흡한 편이다.

Cameron & Quinn(2006)이 조직의 효율성에 대한 조직문화의 영향력을 다루고 있기는 하나, 초기 단계의 스타트업이 투자매력을 높이기 위해 우선 순위를 두어야 할 문화적 측면에 대한 세부적인 인사이트는 눈에 띄게 부족하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 이러한 공백을 메우고 중요한 투자 결정의 단계에서 조직문화와 투자 가치 간의 긴밀한 관계를 심층적으로 탐구하고자 진행되었다. 본 연구의 주요 목적은 다음과 같다.

1) 경쟁 가치 프레임워크(CVF)와 조직문화 평가 도구(OCAI)를 활용한 문화 분석 경쟁 가치 프레임워크(CVF)와 조직문화 평가 도구(OCAI)를 사용하여 스타트업에 널리 퍼져 있는 특정한 조직문화의 패턴을 식별하고 분석한다. 이를 통해 투자 잠재력 증대에 부합하는 문화적 특성을 파악하고 스타트업의 조직 역학 관계를 개선할 수 있는 청사진을 제공할 수 있다.

2) 로지스틱 회귀를 통한 정량적 문화적 영향 분석  
로지스틱 회귀분석을 도구로 사용하여 다양한 조직문화적 특성과 투자 결과 간의 상관 관계의 강도를 정량화하고, 어떤 조직의 문화적 측면이 투자 결정에 뚜렷한 영향을 미치는지와 그 영향 수준을 파악한다.

3) 투자 유치를 위한 데이터 기반 예측 방정식 도출  
로지스틱 회귀 결과에서 도출된 실증적인 방정식을 공식화하여 스타트업의 투자 유치 가능성을 예측할 수 있도록 한다. 이 방정식은 투자금을 확보하려는 스타트업과 그 스타트업에 관련된 잠재적 위험 요소를 파악하고자 하는 투자자 모두에게 중요한 도구로 활용될 수 있다.

본 연구의 궁극적인 목표는 스타트업과 투자자 모두가 투자의 성공을 결정하는 데 있어 조직문화의 역할을 평가할 수 있는 강력한 기반을 형성하는 것으로 이론적인 이해와 실용적인 인사이트를 결합하여 전략적 판단에 유의미한 도움을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 조직문화

조직문화의 개념적 이해는 사회학과 인류학의 연구 맥락에서 발전해 온다. 특히 Weber(1947)의 ‘관료주의’ 개념을 통해 조직을 일정한 방식으로 구조화된 효율적인 사회 시스템으로

본 것이 그 시작점이다. 이러한 관점을 바탕으로, Schein(1985)은 조직문화의 현대적 이해의 토대를 마련한다. Schein은 조직 내에서 발견되는 문화를 그 집단이 외부 환경에 적응하고, 내부에서의 통합 문제를 해결하는 과정에서 발생하는 공유된 기본 가정의 집합으로 정의한다.

이후 Alvesson(2012)은 조직문화를 단순히 공유된 기본 가정의 집합으로 볼 것이 아니라 조직의 상징적인 요소, 즉 조직에 내재된 고유의 정체성을 부여하는 공유된 가치, 신념 및 관행을 반영하는 차원에서 이해해야 한다고 강조한다. 이렇게 볼 때, 조직문화는 단순히 행위의 패턴이나 체계가 아닌 조직의 근본적인 가치와 철학을 반영하는 중요한 요소로 해석된다.

그리고 조직문화의 복잡한 현상과 그것이 조직의 행동과 가치에 미치는 영향을 더욱 세밀하게 이해하기 위해 여러 연구자들에 의해 다양한 문화 모델이 제시되었다. 대표적으로 Harrison(1972)은 조직 내에서 역할, 권력, 과업, 개인적 지향 등의 문화적 요소가 조직의 행동과 가치에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지 분석하기 위한 문화 모델을 제시하였고, Hofstede(1984)의 연구는 조직문화를 이해하고 분석하기 위한 다양한 차원을 제시하였다. 그는 조직문화를 권력 거리, 불확실성 회피, 개인주의 대 집단주의, 남성성 대 여성성, 장기 대 단기 지향 등의 다섯 가지 차원을 통해 분석하였다. 이를 바탕으로 조직의 문화적 특성을 파악하고자 시도하였고, 그 결과 조직문화의 복잡성을 통찰하고, 그것이 조직 내의 다양한 요소와 어떻게 상호작용하는지에 대한 깊은 이해를 얻을 수 있었다.

### 2.2. 경쟁 가치 프레임워크(CVF)

Quinn & Rohrbaugh(1983)은 기존 모델들을 기반으로 보다 포괄적으로 문화를 이해할 수 있는 경쟁 가치 프레임워크(CVF)를 제안하였다. 이 프레임워크는 이전 연구들의 모델을 종합할 뿐 아니라, 조직의 문화적 특성을 이해하고 실질적으로 함양하기 위한 유형화를 제시한다.

Robert Quinn의 경쟁적 가치 프레임워크(CVF)는 조직 문헌에서 발견된 효과성 기준에 대한 메타 분석을 통해 형성되었다. Quinn & Rohrbaugh(1983)는 이러한 효과성 기준들을 명확하게 클러스터로 분류하고자 하였으며, 이 과정에서 조직 내 가치 체계를 특징짓는 두 가지 중요한 차원으로 ‘내부 환경(Internal Focus)과 외부 환경(External Focus)’, 그리고 ‘안정성(Stability)과 유연성(Flexibility)’을 제시하였다.

경쟁 가치 프레임워크(CVF)의 ‘내부 환경과 외부 환경’ 차원은 조직의 가치와 전략의 방향성에 관한 것으로, ‘내부 환경’은 조직 내부의 결속력, 협력, 그리고 조화로운 인간관계에 초점을 맞춘다. 반면 ‘외부 환경’은 경쟁력의 강화, 확장 및 외부 환경과의 상호작용에 초점을 맞춘다. 이러한 차원은 조직의 가치 체계가 내부와 외부 중 어느 한쪽으로 더 기울어져 있는지를 판단하는 기준이 된다.

한편 ‘안정성-유연성’ 차원은 조직의 구조와 운영 방식에 관

련되어 있다. ‘안정성’은 조직의 질서, 일관성 및 효율성을 중시하는 반면, ‘유연성’은 조직의 적응성, 창의성 및 변화에 대한 대응 능력을 강조한다. 이 차원은 조직의 운영 구조가 얼마나 유동적이거나 안정적인지를 평가하는 기준으로 활용된다. 이 두 가지 차원의 교차점에서 4개의 사분면을 형성하며, 각 사분면은 다음과 같은 특성을 지닌다.

1) 클랜 문화: 내부 환경과 유연성을 중시하며, 협동심과 결속력을 추구하고, 팀워크와 참여 그리고 공감대 형성을 높게 평가한다.

2) 애드호크라시 문화: 외부 환경과 유연성을 중시하며, 기업이 정신과 창의성을 함양하고 혁신적인 접근을 추구하고.

3) 마켓 문화: 외부 환경과 안정성을 중시하며, 경쟁과 성과를 추구하고, 목표 달성과 효율성을 지향하며, 고객에 대한 강한 관심을 높게 평가한다.

4) 하이어라키 문화: 내부 환경과 안정성을 중시하며, 규칙과 규정을 추구하고, 효율성과 안정성을 지향한다.

경쟁 가치 프레임워크(CVF)는 다양한 분야에서 조직문화를 평가하고 관리하는 데 있어 광범위하게 활용되고 있으며, 현재 문화지향성을 진단할 수 있는 기준이자 처방적 도구로서의 역할을 한다.

### 2.3. 조직문화 평가 도구(OCAI)

Cameron & Quinn(2006)은 경쟁 가치 프레임워크(CVF)에서 한 걸음 더 나아가 조직문화 평가 도구(OCAI)를 개발했으며, 이는 그 효율성과 명료성을 높이 평가받아 조직문화를 평가하는 도구로 널리 채택되었다. 조직문화 평가 도구(OCAI)의 목표는 조직의 문화적 지향을 정의하고 파악할 수 있는 높은 접근성을 갖춘 방법을 제공하는 것이다. 이 도구는 조직의 현재 문화와 조직이 추구해야 할 바람직한 미래의 상태에 대한 스냅샷을 제공하여 실무자들이 조직문화의 변화를 계획하고 실행할 수 있도록 지원한다. 조직문화 평가 도구(OCAI)는 다음과 같이 조직문화의 6가지 주요 차원을 평가하는 지표를 제시한다.

1) 지배적 특성(Dominant characteristics): 이 차원은 조직의 가장 핵심적인 특징인 팀워크, 경쟁, 혁신, 안정성 등의 여러 특성 중 어떤 특성이 조직 내에서 지배적인 역할을 하는지를 평가한다.

2) 조직 리더십(Organizational leadership): 이는 기업가적, 조직 지향적, 계층적 스타일과 같이 여러 조직의 리더십 스타일 중 조직 내에서 가장 지배적인 리더십 스타일에 초점을 둔다.

3) 구성원 관리(Management of employees): 조직 내의 인적 자원 관리 전략과 방식에 관한 차원으로, 인적 개발, 보상, 관리 감독 등의 관점에서 경영진과 직원 간의 관계 및 상호작용을 중점으로 한다.

4) 조직 결속력(Organization glue): 조직 내에서 구성원을 하나로 묶는 핵심적인 요소나 가치에 관한 분석이다. 충성도, 규칙 및 정책 등 다양한 요소를 포함한다.

5) 전략 강조(Strategic emphases): 확장, 혁신, 안정성, 고객 참여 등 조직의 핵심적인 전략 방향성에 중점을 둔다.

6) 성공 기준(Criteria of success): 이 차원은 성공을 정의하는 기준 및 가치를 분석한다. 여기에는 경쟁적인 성취, 조직의 성공, 고객 만족도 등이 포함될 수 있다.

조직문화 평가 도구(OCAI)는 위와 같은 6가지의 주요 차원을 근거로 24개의 짝을 이루는 문항으로 구성되며, 각 차원은 경쟁 가치 프레임워크(CVF)의 네 가지 문화 유형(클랜 문화, 애드호크라시 문화, 마켓 문화, 하이어라키 문화)을 통해 평가된다. 응답자들은 각 차원에 대해 네 가지의 문화 유형의 적합성을 평가하여 그 결과로 100점을 배분한다. 이를 통해, 조직문화 평가 도구(OCAI)는 조직의 문화적 특성을 시각화하고 경영진으로 하여금 조직의 전략적 방향성과 조직문화의 방향성이 일치하도록 조정하는 데 기여한다. 이 도구는 여러 분야와 권역에서 그 유효성이 입증되어 오늘날 민간 및 공공 조직에서 광범위하게 활용되고 있다. 자세한 내용은 <표 1>에서 확인할 수 있다.

<표 1> 조직문화 평가 도구 설문 문항

문화 차원	문화 유형 적합성	설문 문항
지배적 특성	클랜 문화	회사는 매우 인간미가 풍기는 곳이다. 전체가 마치 하나의 대가족처럼 느껴진다. 서로 많은 것을 공유하고 있는 것 같다.
	애드호크라시 문화	회사는 매우 역동적이며 진취적인 곳이다. 조직구성원들은 위험을 감수하려고 한다.
	마켓 문화	회사는 결과를 매우 강조하고 주요 관심사는 일이 성사되는데 있다. 조직구성원들은 경쟁적이고 성취지향적이다.
	하이어라키 문화	회사는 매우 통제적이고 구조적인 곳이다. 조직구성원들의 업무는 정해진 프로세스에 의해 관리되는 것이 일반적이다.
조직 리더십	클랜 문화	리더십은 일반적으로 조직구성원들에게 조언하고 직원들을 돌봐주거나 북돋아주는 것이라고 말할 수 있다.
	애드호크라시 문화	리더십은 일반적으로 진취적인 기성과 혁신을 조장하고 위험을 감수하는 것이라고 말할 수 있다.
	마켓 문화	리더십은 일반적으로 상식을 초월하고 공격적이며 결과에 초점을 맞추는 것이라고 말할 수 있다.
	하이어라키 문화	리더십은 일반적으로 조정하고 조직화하며 높은 효율성을 추구하는 것이라고 말할 수 있다.
구성원 관리	클랜 문화	구성원 관리 스타일은 ‘팀웍’과 ‘합의’ 그리고 ‘참여’라고 특징지을 수 있다.
	애드호크라시 문화	구성원 관리 스타일은 ‘위험감수’와 ‘혁신’ 그리고 ‘자유’와 ‘독특함’으로 특징지을 수 있다.
	마켓 문화	구성원 관리 스타일은 ‘치열한 경쟁’과 ‘높은 수준의 요구’, ‘성과 강조’로 특징지을 수 있다.
	하이어라키 문화	구성원 관리 스타일은 ‘고용 보장’과 ‘규칙’, ‘예측 가능성’, ‘안정성’으로 특징지을 수 있다.
조직 결속력	클랜 문화	회사를 응집시키는 힘은 ‘충성’과 ‘상호신뢰’라고 생각한다. 조직에 대한 몰입도와 공헌도가 높다.

	에드호크라시 문화	회사를 응집시키는 힘은 '혁신'과 '발전'이라고 생각한다. 앞장서서 나아가는 것이 강조된다.
	마켓 문화	회사를 응집시키는 힘은 '성과'와 '목적달성'이라고 생각한다. '공격정신'과 '승리'가 중요하다.
	하이여라키 문화	회사를 응집시키는 힘은 '규칙'과 '정책'이라고 생각한다. 원만하게 운영되는 것이 중요하다.
전략 강조	클랜 문화	전략적으로 '개인의 발전'을 강조한다. '높은 신뢰감과 '개방성' 그리고 '참여'가 지속되고 있다.
	에드호크라시 문화	전략적으로 '새로운 자원과 도전을 획득하거나 창조하는 것'을 강조한다. 도전하고 기회를 포착하는 것이 가치있다.
	마켓 문화	전략적으로 '경쟁적 행동'과 '성과'를 강조한다. '목적달성'과 '승리'를 가치롭게 생각한다.
	하이여라키 문화	전략적으로 '지속성'과 '안정성'을 강조한다. '능률'과 '통제' 그리고 '원만한 운영'이 중요하다.
성공 기준	클랜 문화	회사에서 성공이란 '인적 자원의 개발'과 '팀워크' 그리고 '구성원의 헌신'과 '사람에 대한 관심'에 의거하여 정의된다.
	에드호크라시 문화	회사에서 성공이란 '가장 최선의 성과를 내는 것'에 의거하여 정의된다. 성공자는 혁신자와 실적이 우수한 자이다.
	마켓 문화	회사에서 성공이란 '경쟁에서의 승리'에 의거하여 정의된다. 경쟁사와 경쟁해서 승리하는 것이 핵심이다.
	하이여라키 문화	회사에서 성공이란 '효율성'에 의거하여 정의된다. 신뢰할만하고 순조로운 스케줄이 매우 중요하다.
<b>응답자들은 각 차원에 대해 네 가지의 문화 유형의 적합성을 평가하여 100점을 배분한다.</b>		

### 2.4. 스타트업에 대한 조직문화의 영향

스타트업의 역동적이고 예측 불가능한 환경 속에서, 조직문화는 지속적인 동기를 부여할 뿐 아니라 의사결정의 청사진을 제공하는 나침반 역할을 수행하기 때문이다. 강력하고 명확한 조직문화는 조직의 핵심적인 비전 및 가치에 부합하는 일관된 의사결정 및 업무 수행이 가능하도록 도와준다(Schein, 1985). 스타트업 환경에서 조직문화는 다음과 같이 조직의 성과와 지속 가능성에 근본적인 영향을 미치고 있다.

- 1) 의사 결정에 기여: 조직문화는 대개 구성원들로 하여금 조직의 가치와 목표에 부합하는 결정을 내릴 수 있도록 하는 암묵적인 가이드 역할을 수행한다(Deal & Kennedy, 1982).
- 2) 혁신 촉진: 스타트업의 문화는 혁신을 촉진하거나 반대로 억제할 수도 있다. 실험적인 도전을 장려하고 실패를 수용하며 혁신적 사고에 대한 보상체계를 갖춘 조직문화는 조직의 민첩성을 성장시킬 수 있다. 이는 치열한 경쟁과 높은 변동성을 가진 시장에서 스타트업에게 필요한 속성이다(Lund, 2003).
- 3) 응집력 향상: 주로 제한된 자원으로 운영되는 스타트업에서, 강력하고 응집력 있는 문화는 구성원 간의 협업을 촉진하고 조직의 모든 구성원이 동일한 비전을 향해 헌신하도록 보장할 수 있다(Collins & Porras, 2005).

스타트업 내에서 응집력 있는 조직문화를 구축하고 유지하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지의 고유한 도전 과제가 존재한다.

- 1) 명확한 방향성 부족: 특히 초기 단계의 스타트업은 비전 및 미션을 설정하는 데 어려움을 겪는 경우가 많다. 이로 인해 조직의 문화적 가치가 모호해져 구성원 사이에 혼란과 불일치가 발생할 가능성이 있다(Blank, 2013).
- 2) 빠른 변화와 성장: 빠른 성장과 끊임없는 변화를 경험하는 스타트업의 역동성에 따라, 안정적인 조직문화가 발전하고 정착하기에 앞서 이러한 역동성으로 인해 잠재적인 변동성과 비일관성이 초래할 수 있다(Wasserman, 2013).
- 3) 인력의 다양성: 스타트업은 주로 최고의 능력을 갖춘 인재를 유치하는 것을 가장 우선시하는데, 때로는 이들의 조직문화에 대한 적합성을 경시하기도 한다. 이로 인해 조직이 서로 다른 가치와 신념을 가진 다양한 인력으로 구성되는 경우 잠재적인 문화적 충돌과 의견의 불일치로 이어질 수 있다(Katzenbach et al., 2012).

오늘날 투자자들에게 있어서 스타트업의 잠재력을 평가하는 핵심 요소로 조직문화를 고려하는 비중이 점점 더 높아지고 있다. 이러한 트렌드는 다음과 같은 이유로부터 비롯된다.

- 1) 위험 완화: 긍정적이고 조화로운 문화는 구성원의 높은 이직률, 직업윤리 위반, 전략적 의견 차이와 관련된 위험요소를 줄이고 스타트업의 장기적인 생존 가능성에 대한 투자자의 신뢰를 높일 수 있다(Gompers et al., 2016).
- 2) 장기적인 성공 예측: 투자자들은 종종 스타트업의 장기적인 성공을 예측하는 지표로 조직문화의 강점과 일관성을 고려한다. 이는 견고한 조직문화가 스타트업이 운영을 확장하고 시장 변화에 적응하는 데 도움이 될 수 있다는 믿음이 전제되기 때문이다(Zacharakis & Shepherd, 2001).
- 3) 투자 철학과의 연계: 많은 투자자들은 자신의 투자 철학에 부합하는 조직문화를 가진 스타트업에 투자하는 것을 선호한다. 예를 들어, 사회적 책임을 우선시하거나 혁신 지향성이 강한 스타트업은 투자자에게 매력적으로 여겨질 수 있다(Battilana & Dorado, 2010).

## III. 연구 방법

### 3.1. 연구 설계 및 방법

본 연구는 스타트업의 조직문화와 투자 매력도 간의 상호작용을 체계적으로 탐구하는 것을 목적으로 한다. 조직문화의 다양성과 복잡성에 대해 체계적으로 이해하기 위해, 본 연구는 변수 간의 관계 분석에 있어서 높은 정확성을 지닌 정량적 접근법을 적용하였다. 데이터를 수집하기 위해 조직문화 평가 도구(OCAD)를 활용하여 스타트업의 현재 조직문화와 선호하는 조직문화를 모두 평가하였다. 이러한 접근 방식을 통해, 초기 스타트업의 조직문화와 투자 매력도 간의 관계 이해

라는 본 연구의 목적에 따라 실현 가능한 인사이트를 도출하고자 한다.

### 3.2. 데이터 수집 방법

데이터 수집은 조직문화의 형성에 핵심 역할을 담당하는 스타트업 창업자를 대상으로 2023년 6월부터 8월까지 3개월에 걸쳐 진행되었다. 스타트업 네트워킹 플랫폼과 이메일을 통해 온라인으로 연락을 취했으며, 이들로부터 얻은 데이터는 독립적인 단위로 간주하여 각 스타트업의 조직문화가 반영되도록 하였다.

### 3.3. 연구 참여자

81명의 스타트업 창업자에게 연구 참여를 요청하였고, 그 중 60명이 응답하여 약 74%의 응답률을 기록했다. 이처럼 비교적 높은 응답률을 보인 것은 본 연구와 스타트업 분야의 긴밀한 연관성을 나타낼 뿐 아니라 후속 데이터 분석을 위한 강력한 표본 규모를 제공한다는 점에서 의의가 있다. 참여 집단은 60개의 다양한 스타트업을 대표하며, 이들을 투자 성과, 연령, 성별 등의 요소에 따라 세부적으로 분류하였다. 자세한 내용은 <표 2>에서 확인할 수 있다.

<표 2> 참여 스타트업 창업자 분류

투자 유치 결과에 따른 분류	투자 유치를 성공한 스타트업	30
	투자 유치를 실패한 스타트업	30
나이에 따른 분류	20대	20
	30대	31
	40대	7
	50대	2
성별에 따른 분류	남성	42
	여성	18

### 3.4. 데이터 분석 방법

초기 스타트업의 투자 유치 능력을 결정하는 핵심 변수를 정밀하게 파악하기 위해, 본 연구에서는 데이터의 특성과 연구가설에 따라 엄선된 데이터 분석 기법을 적용하였다.

#### 3.4.1. 비교 분석

이 방법론을 통해 투자자를 성공적으로 유치한 스타트업과 그렇지 않은 스타트업 간의 구조적인 차이점과 유사점을 확인할 수 있었다. 특히 경쟁이 치열한 투자 분야에서 성공적으로 투자 유치에 성공한 스타트업에게서 공통적으로 나타나는 패턴을 파악할 수 있었다.

#### 3.4.2. 로지스틱 회귀 분석

투자 유치 성공 또는 실패라는 결과 변수의 이분법적 특성을 고려했을 때, 로지스틱 회귀 분석이 필연적인 방법론으로 선택되었다. 로지스틱 회귀는 예측 변수와 결과 간의 관계가 선형적이지 않은 데이터 집합에서, 비선형 관계를 선형 관계로 변환하기 위해 사용되었다. 이 방법론을 통해 조직의 특성과 투자 성과 간의 관계에 대한 강도와 방향성을 도출할 수 있었다. 또한 다양한 예측 변수를 기반으로 스타트업이 투자를 유치할 확률을 추정할 수 있었다.

그리고 스타트업의 문화와 초기 투자 간의 관계에 대한 조사의 정확성과 타당성을 높이기 위해 본 연구는 다음과 같은 안전장치를 마련하였다. 우선 스타트업 조직문화의 본질을 포착하기 위해, 재정적인 영향이 조직문화를 변화시키기 이전인 스타트업의 초기 단계에 초점을 맞추었다. 특히, 참가자들이 과거의 사건에 기반하여 편향된 응답을 하는 것을 방지하기 위해, 첫 번째 투자 유치와 관련된 상황에서만 답변하도록 명시하였다. 이러한 방법을 통해 스타트업의 초기 단계에서의 고유한 문화적 뉘앙스를 진정성 있게 반영하도록 설계하였다. 분석 시에는 초기 투자 유치 여부라는 최종 결과로 엄격한 기준을 지킴으로써 그 외의 외부 요인으로 인한 잠재적 변수를 제거하였다. 스타트업의 첫 번째 투자의 중요성을 본 연구의 주요 기준점으로 규정함에 따라, 본 연구는 초기 스타트업 문화와 투자 성공 사이의 복잡한 연관성을 조명하는 일관적이고 진정성 있는 인사이트를 내재하는 분석 결과를 제시할 수 있었다.

## IV. 결과 분석

### 4.1. 경쟁 가치 프레임워크(CVF)를 통한 조직문화 분석

경쟁 가치 프레임워크(CVF)를 통해 성공적으로 투자 유치한 스타트업은 어떠한 가치에 더 집중하였는지 분석하고자 한다.

#### 4.1.1. 내부 환경과 외부 환경 기준

<표 3> 내부 환경과 외부 환경 비교

투자 유치 결과	내부 환경 집중	외부 환경 집중
투자 유치 성공	44.44%	55.56%
투자 유치 실패	53.83%	46.22%

<표 3>에 제시된 데이터에 따르면, 투자 유치에 성공한 스타트업은 외부 환경(55.56%)에 더 중점을 두는 것으로 나타났다. 외부 환경에 집중하여 투자 유치에 성공한 스타트업은 시장 상황, 고객의 요구, 경쟁 환경 등을 우선시한다. 반대로 투자 유치에 실패한 스타트업은 내부 환경(53.83%)에 더 집중하여 팀워크, 결속력 등을 우선시하는 것으로 나타났다.

### 4.1.2. 안정성과 유연성 기준

<표 4> 안정성과 유연성 비교

투자 유치 결과	안정성	유연성
투자 유치 성공	45.64%	54.36%
투자 유치 실패	40.17%	59.89%

<표 4>에 제시된 데이터에 따르면, 스타트업은 투자 유치 여부와 무관하게 유연한 접근 방식을 선호한다는 것을 확인할 수 있다. 그러나 투자를 성공적으로 유치하지 못한 스타트업에서는 이러한 유연성에 더욱 집중한다는 패턴이 나타난다(59.89%). 이는 지나치게 유연성을 중시하면서도 확고한 전략적 방향을 결정하지 않을 때, 조직이 그 목표를 잃을 위험성이 높다는 것을 의미한다. 이와 같은 분석을 통해, 스타트업이 투자 유치에 성공하기 위해서는 외부 환경에 대한 민감한 인식과 적절한 유연성이 요구된다는 결론을 도출하였다. 그러나, 이러한 유연성을 추구하면서도 안정적인 경영 방향성을 유지하는 균형이 필요하다는 점 또한 강조되고 있는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과는 스타트업의 조직문화와 투자 유치 능력 사이의 깊은 연관성을 밝히며, 이를 바탕으로 초기 스타트업의 성장 전략 및 투자 유치 전략의 방향성을 제시하고 있다.

## 4.2. 조직문화 평가 도구(OCAI)를 통한 조직문화 분석

조직문화 평가 도구(OCAI)를 통해 성공적으로 투자 유치한 스타트업과 그렇지 않은 스타트업의 네가지 문화적 특성을 비교하면서, 그 차이점을 규명하고자 하였다.

<표 5> 조직문화 평가 도구(OCAI)를 통한 조직문화 분석

투자 유치 결과	클랜	애드호크라시	마켓	하이러라키
투자 유치 성공	26.47%	27.89%	27.67%	17.97%
투자 유치 실패	34.03%	25.86%	20.36%	19.81%

### 4.2.1. 클랜 문화

<표 5>에 제시된 데이터에 따르면, 투자 유치에 실패한 스타트업은 클랜 문화(34.03%) 성향이 강한 것으로 나타났다. 이는 협업과 팀워크와 같은 가치는 필수적이지만, 클랜 문화가 지배적일 경우 외부 환경에 대응하지 못하는 것으로 보이기 때문에 투자 매력도가 떨어진다고 해석할 수 있다.

### 4.2.2. 애드호크라시 문화

<표 5>에 제시된 데이터에 따르면, 투자 유치에 성공한 스타트업은 애드호크라시 문화(27.89%)가 더 뚜렷한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 혁신적이고 민첩한 접근 방식, 그리고 미래 지향적인 경영 전략이 투자 확보에 긍정적인 영향을 미

칠 수 있음을 시사한다.

### 4.2.3. 마켓 문화

<표 5>에 제시된 데이터에 따르면, 투자 유치에 성공한 스타트업은 마켓 문화(27.67%)도 많이 보이는 것으로 나타났다. 이는 스타트업이 결과 중심, 경쟁 중심, 그리고 고객 지향적인 방향성을 가지면 투자자의 관심을 더욱 끌 수 있음을 시사한다.

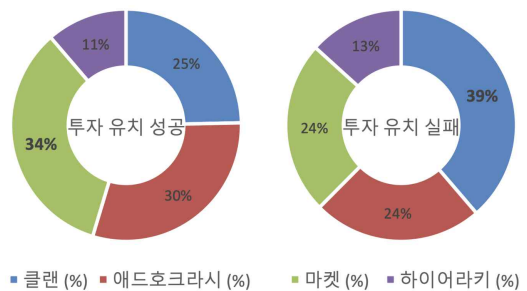
### 4.2.4. 하이러라키 문화

<표 5>에 제시된 데이터에 따르면, 스타트업은 투자 유치 여부와 무관하게 하이러라키 문화를 지양하는 것으로 나타났다. 특히 투자 유치에 실패한 스타트업의 경우 성공한 스타트업에 비해 하이러라키 문화(19.81%) 비율이 조금 더 높게 나타나는데, 이는 전통적인 위계 질서가 투자 유치에 있어서는 선호되지 않다는 것을 시사한다.

조직문화 평가 도구(OCAI) 분석을 통한 이러한 결과는 조직문화와 스타트업의 투자 확보 간의 밀접한 관계를 학술적으로 규명하였다. 특히, 혁신과 시장 지향성은 스타트업 투자 확보에 결정적인 역할을 하는 것으로 드러났다. 이러한 인사이트는 미래의 스타트업 조직문화 구축과 투자 전략을 세우는 데 지침으로 작용할 것이다.

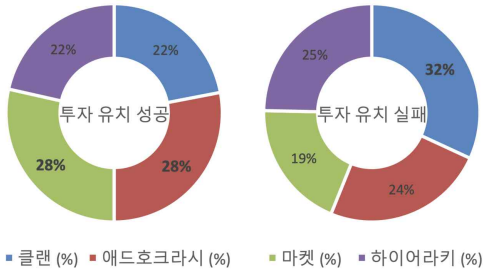
## 4.3. 스타트업의 투자 유치와 조직문화의 상호 작용에 대한 분석

조직문화 평가 도구(OCAI)는 6가지 차원으로 세분화하여 보다 세밀한 분석을 제공한다. 이를 통해 조직의 지배적 특성, 리더십 스타일 등 주요 변수들이 스타트업의 투자 유치 능력에 어떠한 영향을 미치는지 학술적으로 분석하였다.



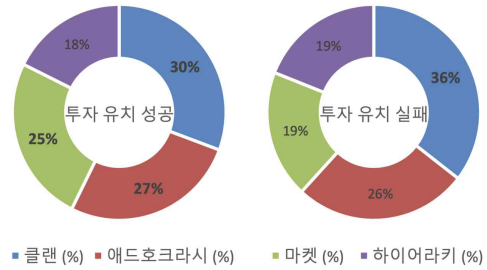
<그림 1> 지배적 특성 분석

<그림 1>에서 볼 수 있듯이, 투자 유치에 성공한 스타트업은 주로 마켓 문화(34.00%)에 뿌리를 둔 지배적 특성을 가지고 있으며, 이는 경쟁과 고객 니즈 충족에 중점을 둔다는 것을 의미한다. 반면, 투자 유치에 실패한 스타트업은 클랜 문화(38.67%)가 두드러지는 경향을 보이며, 이는 내부의 역동성, 팀워크만을 지나치게 강조한다는 것을 의미한다.



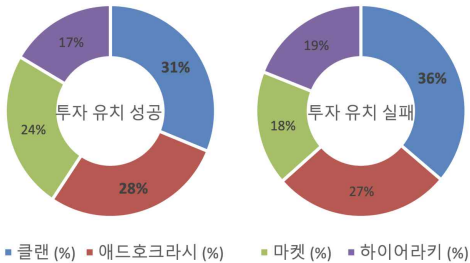
<그림 2> 조직 리더십 분석

<그림 2>에서 볼 수 있듯이, 투자 유치에 성공한 스타트업은 애드호크라시 문화와 마켓 문화(28.00%, 28.50%)의 균형을 지닌 리더십을 갖고 있다. 반면, 투자 유치에 실패한 스타트업은 시장 지향적 의사 결정보다 내부 관계 구축과 협업만을 우선시하는 클랜 문화(31.83%) 중심의 리더십을 보였다.



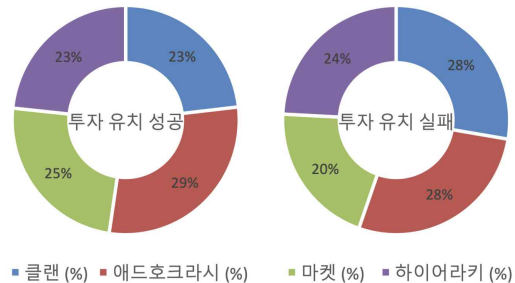
<그림 5> 전략 강조 분석

<그림 5>에서 볼 수 있듯이, 전략 강조 측면에서 볼 때 투자 유치에 성공한 스타트업은 클랜 문화(30.67%), 애드호크라시 문화(26.67%), 마켓 문화(25.00%)가 통합적으로 반영한다. 이는 팀워크, 혁신 및 시장 대응력 간의 균형잡힌 조화를 의미한다. 반면, 투자 유치에 실패한 스타트업은 클랜 문화(35.50%)만을 지향하여, 내부 결속력만을 강조하며, 시장 집중력은 상대적으로 떨어질 수 있다는 것을 확인하였다.



<그림 3> 구성원 관리 분석

<그림 3>에서 볼 수 있듯이, 투자 유치에 성공한 스타트업과 그렇지 않은 스타트업 그룹 모두 구성원 관리에 있어 강력한 클랜 문화(31.17%, 36.17%)의 영향을 받는다. 이는 구성원 복지와 개인의 성장에 보편적으로 중점을 두고 있음을 시사한다. 그러나 투자 유치에 성공한 스타트업은 애드호크라시 문화(28.17%)와 균형을 동시에 추구하며, 이를 통해 높은 적응력과 기업이 정신을 보유하고 있다는 것을 확인하였다.

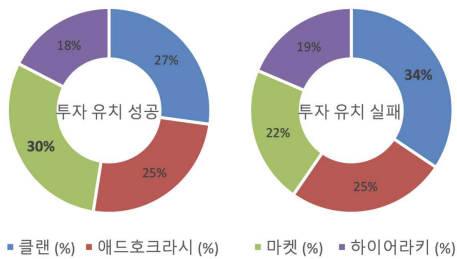


<그림 6> 성공 기준 분석

<그림 6>에서 볼 수 있듯이, 투자 유치 여부와 무관하게 애드호크라시 문화(29.17%, 27.67%)가 성공의 주요 기준으로 강조되는 것을 확인하였다. 이를 통해, 혁신은 투자 유치와는 별개로 스타트업의 핵심 가치로 자리매김하는 것을 알 수 있다. 그러나, 투자를 성공적으로 받은 그룹에서 다양한 문화적 요소(23.17%, 24.33%, 23.33%)의 통합적 고려는 성공의 정의에 있어 다양한 시각을 반영한다는 것을 시사한다.

#### 4.4. 현재 조직문화가 투자 유치에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀 분석

스타트업 생태계의 불확실성 속에서 투자자들은 스타트업의 성공 가능성을 나타내는 조직적 특성의 정밀한 분석을 요구하고 있다. 로지스틱 회귀 분석은 이러한 조직 특성을 토대로 스타트업의 성공 가능성을 정량적으로 평가하면서, 경험적 데이터와 예측 분석을 통합해 투자 의사 결정의 객관성과 효용성을 제고한다는 점에서 중요성을 지닌다.



<그림 4> 조직 결속력 분석

<그림 4>에서 볼 수 있듯이, 투자를 유치한 스타트업은 조직 결속력에 있어 마켓 문화(30.00%)를 지향하며, 이러한 접근은 시장 변화에 신속하게 대응하는 능력이 투자자들에게 매력적인 포인트로 작용하는 것으로 분석된다. 반면, 투자를 유치하지 못한 스타트업은 내부 화합만을 중시하는 클랜 문화(34.33%)를 우선시한다.



<표 6> 모델 피팅 평가(현재 조직문화)

Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square	Chi-square	df	p-value
0.500	0.667	4.111	8	0.847

<표 6>에 제시된 데이터에서, Nagelkerke R Square 값이 66.7%로 나타나는 것은 본 모델이 스타트업 성과의 분산 중 약 3분의 2를 설명하고 있다는 점에서, 투자 의사 결정에 있어 심도 있는 근거를 제공한다는 것을 확인시켜 준다. 또한 투자자의 안정성과 신뢰성을 위해서는 정확도가 검증된 예측 모델의 적용이 필수적이라는 것을 재확인할 수 있다.

Hosmer and Lemeshow 테스트는 모델의 예측 성공률과 실제 성공률 간의 일치도를 비교함으로써, 모델의 정밀성을 평가하는 중요한 지표로 작용한다. 특히 0.05 이상일 때 유효한 p-value가 0.847로 나타났기 때문에 모델의 신뢰성을 입증한다고 말할 수 있다.

<표 7> 현재 조직문화가 투자 유치에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀 분석 결과 요약

문화 차원 (조직문화)	Coefficient (B)	Standard Error	Odds Ratio	Significance (p-value)
조직 리더십 (마켓)	0.328	0.157	1.388	0.037
조직 결속력 (클랜)	-0.317	0.132	0.729	0.017
조직 결속력 (에드호크라시)	-0.250	0.126	0.779	0.047
전략 강조 (클랜)	-0.138	0.059	0.871	0.020
성공 기준 (클랜)	0.181	0.089	1.199	0.042
성공 기준 (에드호크라시)	0.233	0.116	1.263	0.044

#### 4.4.1. 조직 리더십

<표 7>에 제시된 데이터에 따르면, 조직 리더십의 관점에서 볼 때, 경쟁 추구하고 확장을 통해 강력한 마켓 문화를 지향하는 스타트업이 투자 받을 가능성이 38.8% 증가한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 포터의 경쟁 전략론(Porter, 1985)과 일치하며, 경쟁 우위를 중요한 투자 지표로 간주하는 관점과 연계된다.

#### 4.4.2. 조직 결속력

<표 7>에 제시된 데이터에 따르면, 조직 결속력 관점에서 볼 때, 조직 내에서 고정된 전통적 가치나 제한 없는 혁신만을 추구하는 스타트업은 투자 유치의 가능성이 각각 27.1%와 22.1% 감소한다. 이는 전통과 혁신 간의 균형론(O'Reilly III, 2013)과 부합하며, 전통과 혁신 간의 균형이 투자 유치에 있어 중요한 요소임을 강조한다.

#### 4.4.3. 전략 강조

<표 7>에 제시된 데이터에 따르면, 전략 강조 관점에서 볼 때, 내부 협업만 집중하는 클랜 문화 중심의 스타트업은 투자 확보 가능성이 12.9% 감소한다. 이는 스타트업의 지속 가능한 적응력과 전략의 균형이 중요하다는 점을 부각한다.

#### 4.4.4. 성공 기준

<표 7>에 제시된 데이터에 따르면, 성공 기준에서 클랜 문화 중심의 팀 성과나 에드호크라시 문화 중심의 혁신을 지향하는 스타트업은 초기 투자 확보의 가능성이 각각 19.9%와 26.3% 상승한다. 이러한 발견은 혁신과 조직문화에 대한 논의(Drucker, 1994)와 부합하며, 혁신이 긍정적 변화와 수익 창출에 있어 핵심 요소로 작용함을 확인할 수 있다.

### 4.5. 추구하는 조직문화가 투자 유치에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀 분석

스타트업의 성장 과정은 현시점의 운영 상황에 국한되지 않고, 비전과 전략적 목표에 의해서도 영향을 받는다. 스타트업이 지향하는 조직문화는 그들의 성장과 성공에 대한 전략적 방향성을 반영하며, 이를 통해 투자 유치의 가능성에 대한 깊은 통찰력을 제공한다. 본 연구에서는 로지스틱 회귀분석을 활용하여 이러한 조직문화 선호도가 스타트업의 투자 확보 가능성에 미치는 영향을 분석하였다.

<표 8> 모델 피팅 평가(추구하는 조직문화)

Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square	Chi-square	df	p-value
0.418	0.557	5.439	8	0.710

<표 8>에 제시된 데이터에 따르면, Nagelkerke R Square 값이 55.7%로 본 모델이 분산 중 절반 이상을 설명한다고 말할 수 있고, 통계적으로 유의미하게 높은 p-value가 0.710으로 나타났기 때문에 충분히 모델의 신뢰성을 입증하는 것을 확인할 수 있다.

<표 9> 추구하는 조직문화가 투자 유치에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀 분석 결과 요약

문화 차원 (조직문화)	Coefficient (B)	Standard Error	Odds Ratio	Significance (p-value)
지배적 특성 (에드호크라시)	0.154	0.085	1.166	0.070
성공 기준 (클랜)	0.145	0.077	1.156	0.061
성공 기준 (에드호크라시)	0.178	0.099	1.195	0.073



### 4.5.1. 지배적 특성

<표 9>에 제시된 데이터에 따르면, 애드호크라시 문화를 강조하는 스타트업의 경우 적응력과 혁신성이 높다고 판단하여 투자 유치 가능성을 16.6% 높일 수 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 p-value가 0.070으로 기존의 임계치인 0.05를 상회하는 만큼 이 분석에 대해서는 신중하게 접근할 필요가 있다.

### 4.5.2. 성공 기준

<표 9>에 제시된 데이터에 따르면, 성공 기준 측면에서 조직의 회합과 직원 복지를 중시하는 클랜 문화를 우선시하는 스타트업은 15.6% 더 투자를 유치할 확률이 높아지고, 애드호크라시 문화를 지향한 경우에도 때, 투자 유치 가능성을 19.5%까지 높일 수 있는 것으로 나타났다.

## 4.6. 스타트업 투자 유치에 영향을 미치는 조직문화에 대한 로지스틱 회귀 모델

로지스틱 회귀 모델을 통해 스타트업의 투자 유치 가능성을 판단하고자 한다. 이러한 접근 방식을 통해 스타트업이 성공적으로 투자 유치를 할 수 있는지 판단할 수 있는 가이드라인을 얻을 수 있다.

### 4.6.1. 투자 유치 성공 가능성을 예측하기 위한 모델

문화 지표에 따라 투자 유치에 성공할 가능성을 예측하기 위해 사용할 로지스틱 회귀 모델은 <방정식 1>과 같다.

$$P(Y=1) = \frac{1}{1 + \exp(- (B_0 + B_1X_1 + \dots + B_nX_n))}$$

<방정식 1> 로지스틱 회귀 모델

$P(Y=1)$ 는 투자 유치 확률을 나타낸다. 그리고  $B_0, B_1, \dots, B_n$ 는 계수를 나타내며, 각 문화의 중요성을 판단한다. 그리고  $X_1, X_2, \dots, X_n$ 는 6가지 문화적 차원을 의미한다.

계수를 통합하면 실제 모델은 <방정식 2>와 같이 표현된다.

$$P(Y=1) = \frac{1}{1 + \exp(- (-9.3679 + \dots + 0.0092X_n))}$$

<방정식 2> 투자 유치 예측 로지스틱 회귀 모델

이 방정식은 스타트업의 문화적 특성에 따라 투자를 성공적으로 유치할 수 있는 확률이 얼마나 되는지 예측하는데 활용할 수 있다.

### 4.6.2. 모델의 정확도

<표 10> 로지스틱 회귀 모델의 정확도

실제 결과 / 투자 예측	투자 성공 예측	투자 실패 예측	총합
투자 유치 성공	86.7%	13.3%	100%
투자 유치 실패	10.0%	90.0%	100%

전반적인 투자 예측 정확도: 88.3%.

1) True Positive: <표 10>에 제시된 데이터에 따르면, 86.7%의 높은 정확도의 True Positive 지수를 보인 이 모델은 스타트업이 투자를 유치하는 과정에서 특정 조직문화가 얼마나 영향을 미치고 있는지 다시 한번 확인할 수 있게 한다. 스타트업과 투자자 모두에게 이 지표는 특정 문화적 속성의 우선순위를 정하고 배양하는 것의 중요성을 강조하며, 투자 준비도와 유치 가능성을 판단하는 척도로 활용할 수 있다.

2) True Negative: <표 10>에 제시된 데이터에 따르면, 90.0%라는 높은 정확도의 True Negative 지수를 보인 이 모델은 적절하지 않은 문화로 인해 아직 투자를 유치할 준비가 되지 않은 스타트업을 의미 있게 식별한다는 것을 시사한다. 하지만 기술이나 경쟁 환경 등 다른 이유로 투자를 유치하기도 하는 10.0%의 가능성을 인식하는 것도 중요하다.

## V. 결론

### 5.1. 연구 요약 및 결론

스타트업 투자에 관한 복잡한 의사 결정 과정 속에서, 조직문화의 중요성은 더욱 크게 부각된다. 본 연구는 스타트업의 문화적 특성이 투자자의 관점에서 그 기업의 가치에 어떠한 영향을 주는지를 규명하기 위해 시작되었다. 스타트업 생태계의 다양한 요인을 체계적으로 분석하는 과정에서 조직문화와 투자 준비도 간의 연결 구조가 명확하게 드러났다.

조직문화는 일반적으로 직원의 동기 부여와 조직의 핵심 가치로 여겨지며, 이는 투자자에게는 그 기업의 잠재력을 판단하는 중요한 지표로 작용한다. 또한 조직문화는 스타트업의 회복 탄력성, 지속 가능성을 판단할 수 있는 기준이 되기도 한다.

본 연구의 결과를 통해, 성공적인 투자를 유치한 스타트업은 주로 시장 문화에 대한 강한 선호도를 보였다는 사실을 확인할 수 있었다. 이러한 경향은 시장의 니즈와 업계의 동향을 세밀하게 파악하는 것의 중요성을 강조하고 있다. 이처럼 경쟁이 치열해지는 투자 환경에서 스타트업이 제안하는 가치와 시장의 필요성 사이의 조화는 중요한 차별화 요소로 작용하게 된다. 반면, 내부 결속력과 활발한 참여 문화를 중시하는 클랜 문화의 스타트업은 중요한 시장 동향을 간과할 위험이 있다. 팀 내의 소속감과 협력을 강조하는 것은 중요하나, 그것만으로는 충분하지 않다. 외부 시장에 대한 균형 잡힌 인식과 전략이 요구된다.

혁신과 유연성을 증시하는 애드호크라시 문화는 스타트업 생태계에서 그 가치가 점점 더 강조된다. 기술의 빠른 발전, 변화하는 규제 환경, 그리고 글로벌 경제의 동향과 같은 외부적 요인들에 대응할 수 있는 혁신 능력은 스타트업의 성장과 투자 수익성에 결정적인 영향을 미친다.

이러한 맥락 속에서 본 연구의 결과는 초기 단계의 스타트업에게 유용한 지침을 제공한다. 하지만, 이러한 지침은 시장 동향과 함께 고려되어야 한다.

이러한 연구 결과를 고려해 볼 때 스타트업이 투자를 유치하기 위한 과정에서 그들의 독특한 문화적 특성을 정확히 파악하고 전략적으로 활용하는 것이 중요하다. 조직의 문화적 가치와 시장의 요구를 함께 고려함으로써, 스타트업은 더욱 견고하게 성장할 수 있으며, 잠재적인 투자자와의 신뢰와 공감대를 높일 수 있다.

## 5.2. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 초기 단계 스타트업의 창업 아이템은 언제든 바뀔 수 있기 때문에 창업자 더 나아가 조직이 어떠한 문화를 가지고 있는지를 사업을 전개하는지를 중요한 투자 평가 지표로 생각하는 시드 단계의 첫 투자를 기준으로 한다. 이는 국가가 주도하는 모태 펀드가 많고, 펀드 마다 주목적이 정해져 있기 때문에 투자 사업 분야가 명확한 경우일 때 더 명확히 연관성을 밝힐 수 있었으며, 다음 시리즈 A, 시리즈 B 등 투자 라운드가 진행되면서 이미 창업 아이템이 정해지고 시장 규모나 경쟁 환경과 같은 외부 변수들을 충분히 많아지는 경우에서는 한계를 보일 수밖에 없다. 또한 투자 결정은 투자자의 주관적 판단과 경험에 크게 영향을 받는데, 이는 로지스틱 회귀 분석의 예측력만으로는 충분히 반영될 수 없는 부분이다. 따라서, 다양한 투자 전략과 평가 도구를 종합적으로 활용하는 것이 필요하다.

앞으로의 스타트업 투자 연구는 조직문화와 투자 의사 결정 간의 복잡하고 다양한 상호작용을 탐구하는 방향으로 진행될 것을 제안한다. 초기 스타트업과 투자에 대한 체계적인 연구가 확대되길 바라며, 훌륭한 기술적 배경을 가진 연구자들이 사업화 과정에서 더욱 자신감 있게 전진할 수 있기를 희망한다.

## REFERENCE

Ahlers, G. K., Cumming, D., Günther, C., & Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(4), 955-980.

Alvesson, M.(2012). Understanding organizational culture. *Understanding Organizational Culture*, 1-248.

Battilana, J., & Dorado, S.(2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(2006). *Diagnosing and*

*changing organizational culture: Based on the competing values framework*. US: John Wiley & Sons.

Collins, J. C., & Porras, J.(2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. NY: Random House.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. US: Addison-Wesley Publishing Company.

Drucker, P. F.(1994). *Innovation and Entrepreneurship*, revised ed.

Gompers, P. A., Mukharlyamov, V., & Xuan, Y.(2016). The cost of friendship. *Journal of Financial Economics*, 119(3), 626-644.

Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D.(2010). Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of financial economics*, 96(1), 18-32.

Harrison, R.(1972). Understanding your organizations character. *Harvard business review*, 50(3), 119.

Hofstede, G.(1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values(Vol. 5)*. California: sage.

Isenberg, D., & Onyemah, V.(2016). Fostering scale up ecosystems for regional economic growth. *In Global Entrepreneurship Congress*, 71-97.

Katzenbach, J. R., Steffen, I., & Kronley, C.(2012). Cultural change that sticks. *Harvard Business Review*, 90(7), 110-117.

Lund, D. B.(2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L.(2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Porter, M. E.(1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. New York: The free

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J.(1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Schein, E. H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*. NJ: Jossey-Bass Publishers.

Blank, S.(2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. US: Harvard Business Review.

Wasserman, N.(2013). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. US: Princeton University Press.

Weber, M.(1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. LA: The Free Press.

Zacharakis, A. L., & Shepherd, D. A.(2001). The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of business venturing*, 16(4), 311-332.

# Why Culture Matters: A New Investment Paradigm for Early-stage Startups

Daehwa Rayer Lee\*

## Abstract

In the midst of the current turbulent global economy, traditional investment metrics are undergoing a metamorphosis, signaling the onset of what's often referred to as an "Investment cold season". Early-stage startups, despite their boundless potential, grapple with immediate revenue constraints, intensifying their pursuit of critical investments. While financial indicators once took center stage in investment evaluations, a notable paradigm shift is underway. Organizational culture, once relegated to the sidelines, has now emerged as a linchpin in forecasting a startup's resilience and enduring trajectory. Our comprehensive research, integrating insights from CVF and OCAI, unveils the intricate relationship between organizational culture and its magnetic appeal to investors. The results indicate that startups with a pronounced external focus, expertly balanced with flexibility and stability, hold particular allure for investment consideration. Furthermore, the study underscores the pivotal role of adhocracy and market-driven mindsets in shaping investment desirability. A significant observation emerges from the study: startups, whether they secured investment or failed to do so, consistently display strong clan culture, highlighting the widespread importance of nurturing a positive employee environment. Leadership deeply anchored in market culture, combined with an unwavering commitment to innovation and harmonious organizational practices, emerges as a potent recipe for attracting investor attention. Our model, with an impressive 88.3% predictive accuracy, serves as a guiding light for startups and astute investors, illuminating the intricate interplay of culture and investment success in today's economic landscape.

*KeyWords: Early-stage Startup Dynamics, Organizational Culture, Investment Success Predictors, Competing Values Framework(CVF), Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI)*

---

\* First Author, Ph.D. Candidate, Department of Management of Technology, Sungkyunkwan University, dhwa1206@skku.edu